

**Kinerja Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung
Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara,
Kabupaten Badung
(Ditinjau dari *Balanced Scorecard*)**

MARTAULINA SAGALA*)
MADE ANTARA
WAYAN GINARSA

PS Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Udayana
Jl. PB. Sudirman Denpasar 80232 Bali
*)Email : lethina_sa@yahoo.com

ABSTRACT

**Performance Village Unit Cooperative of Ulun Tanjung at Kerobokan Village,
District North of Kuta (In terms of *Balanced Scorecard*)**

Balanced scorecard is used to balance the effort and attention to financial and non-financial performance, well short-term performance, long-term performance. Research objective is to determine the performance of Village Unit Cooperatives (KUD) Ulun Cape with a balanced scorecard is financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective in 2007 till 2011. The study was conducted in KUD Ulun Cape, Kerobokan village, North Kuta district. Types of data collected quantitative and qualitative data. Collection methods used interviews, observation, literature study. Based on the analysis of the financial perspective used liquidity ratios (current ratio), the solvency ratio (total assets to debt ratio) were considered unfavorable, the profitability ratio (net profit margin) were rated good. Customer perspective with the customer growth rate was still inadequate, level of customer satisfaction members and non members assessed satisfied. Internal business process perspective to manufacturing cycle efficiency savings transaction processing, loan application runs efficiently assessed. Learning and growth perspective the productivity of employees rated well, employee retention experienced twice the velocity. Based on this research, can be suggestion is channeling the funds raised at the business unit in order to be distributed with security, management professionally, while maintaining quality to customers and non-customers.

Keywords : Balanced Scorecard, Village Unit Cooperative

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Pembangunan perekonomian di Indonesia dilaksanakan oleh tiga sektor yaitu, sektor pemerintah melalui BUMN, sektor swasta, dan koperasi. Ketiga sektor ini

diharapkan mampu berjalan sejajar dan berdampingan dalam memajukan perekonomian di Indonesia (Rupa, 2009). Koperasi merupakan satu-satunya bentuk perusahaan yang paling sesuai dengan demokrasi ekonomi Indonesia seperti yang terkandung dalam Undang Undang Dasar tahun 1945 pasal 33 ayat 1, yang menyebutkan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan (Karni, 2011). Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung yang sering disingkat dengan KUD Ulun Tanjung. KUD ini didirikan tanggal 23 Maret 1973 dan tanggal 31 Maret 1973 disahkan Badan Hukum BUUD/KUD, Dalung dengan Badan Hukum Nomor 789/BH/VIII (KUD Ulun Tanjung, 1984). Jumlah anggota KUD Ulun Tanjung sampai saat ini sebanyak 4.264 orang. Unit usaha Koperasi Unit Desa (KUD) Ulun Tanjung adalah Unit Simpan Pinjam, Unit Toko, Unit Listrik, dan Jasa Pasar. Untuk mengelola aktivitas KUD dilengkapi dengan bidang organisasi yang terdiri dari: pengurus 3 orang, badan pengawas 3 orang, 1 orang manajer dibantu 26 orang karyawan tetap (KUD Ulun Tanjung, 2011).

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui :

1. Untuk menganalisis kinerja KUD Ulun Tanjung dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Untuk mengetahui kinerja KUD Ulun Tanjung secara keseluruhan dari keempat perspektif *balanced scorecard*.

2. Metodologi Penelitian

2.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di KUD Ulun Tanjung dari bulan Juli sampai September 2012. Penentuan lokasi ini dipilih dengan sengaja (*purposive sampling*), dengan pertimbangan: (1) KUD Ulun Tanjung adalah sebuah badan usaha bisnis publik yang berkembang dengan manajemen modern, memiliki beberapa unit usaha yaitu, unit toko, unit listrik, dan unit jasa pasar, (2) KUD Ulun Tanjung pertumbuhannya sangat cepat.

2.2 Metode Pengumpulan Data, Variabel Penelitian dan Metode Analisis

Metode pengumpulan data yang digunakan: (1) Studi wawancara, (2) Studi observasi, (3) Studi kepustakaan. Variabel penelitian yaitu: (1) Perspektif keuangan, (2) Perspektif pelanggan, (3) Perspektif proses bisnis internal, (4) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.

2.3 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan. Variabel-variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan metode deskriptif kuantitatif yang digunakan untuk mengetahui kinerja KUD Ulun Tanjung.

2.4 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, sampel responden yang digunakan adalah pelanggan anggota sebanyak 35 orang, pelanggan non anggota sebanyak 30 orang dan dipilih dengan metode *accidental sampling*, sedangkan sampel karyawan sebanyak 14 orang dipilih dengan *purposive sampling*. Sedangkan tingkat pengambilan sampel kepuasan variabel kuantitatif seperti tingkat kepuasan karyawan, anggota maupun dan anggota digunakan skor/skala *likert* dengan tingkat jawaban yaitu, 5 = Sangat puas, 4 = Puas, 3 = Cukup puas, 2 = Tidak puas, 1 = Sangat tidak puas.

3 Hasil dan Pembahasan

3.1 Kinerja KUD Ulun Tanjung dari Perspektif Keuangan

Kinerja KUD Ulun Tanjung diukur dengan menggunakan :

a. Rasio likuiditas (*current ratio*)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Pasiva lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2007} = \frac{\text{Rp. 4.866.579.475,65}}{\text{Rp. 3.807.068.602,90}} \times 100\% = 127,83\%$$

$$\text{Tahun 2008} = \frac{\text{Rp. 5.136.559.563,67}}{\text{Rp. 3.943.044.343,84}} \times 100\% = 130,26\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{\text{Rp. 7.869.935.925}}{\text{Rp. 5.427.262.792}} \times 100\% = 145\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{\text{Rp. 7.869.935.925}}{\text{Rp. 5.427.262.792}} \times 100\% = 145\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{\text{Rp. 8.886.561.411,61}}{\text{Rp. 6.919.727.333,47}} \times 100\% = 128\%$$

Hasil analisis diatas yang diukur dengan *current ratio* pada tahun 2007 sebesar 127,83%. Pada tahun 2008 mengalami peningkatan yakni 130,26% dan pada tahun 2009 mengalami peningkatan lagi yakni 14,74% menjadi 145%. Pada tahun 2010 tidak mengalami peningkatan dan penurunan sebesar 17% menjadi 128%. Rasio keuangan tahun 2007 s.d 2011 dinilai kurang baik karena masih berada dibawah standar rata-rata 150 s.d 184%.

b. Rasio solvabilitas (*Total assets to debt ratio*)

$$\text{Total Assets to Debt Ratio} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2007} = \frac{\text{Rp. 5.734.756.225,72}}{\text{Rp. 4.328.718.234,95}} \times 100\% = 132,48\%$$

$$\text{Tahun 2008} = \frac{\text{Rp. 6.117.176.595,77}}{\text{Rp. 4.661.467.249,49}} \times 100\% = 131,22\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{\text{Rp. 7.869.935.925}}{\text{Rp. 6.214.484.122}} \times 100\% = 126\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{\text{Rp. 7.869.935.925}}{\text{Rp. 6.214.484.122}} \times 100\% = 126\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{\text{Rp. 9.749.919.557,71}}{\text{Rp. 7.956.058.706,13}} \times 100\% = 122\%$$

Hasil analisis diatas yang diukur dengan *total assets to debt ratio* pada tahun 2007 sebesar 132,48%. Pada tahun 2008 s.d 2009 menurun sebesar 1,26% menjadi 131,22% dan pada tahun 2009 terjadi penurunan lagi sebesar 5,22% menjadi 126%. Pada tahun 2010 tidak mengalami penurunan dan peningkatan sama sekali yakni 126%, dan pada tahun 2011 tidak mengalami penurunan sebesar 4% dari tahun sebelumnya menjadi 122%. Rasio keuangan pada tahun 2007 s.d 2011 dinilai kurang baik karena masih berada dibawah standar rata-rata 150 s.d 184%.

c. Rasio rentabilitas (*net profit margin*)

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha (SHU)}}{\text{Kekayaan bersih}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2007} = \frac{\text{Rp. 143.598.869,11}}{\text{Rp. 1.406.037.990,77}} \times 100\% = 10,21\%$$

$$\text{Tahun 2008} = \frac{\text{Rp. 152.074.403,92}}{\text{Rp. 1.455.709.346,32}} \times 100\% = 10,44\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{\text{Rp. 170.4611.368}}{\text{Rp. 1.655.451.803}} \times 100\% = 10,29\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{\text{Rp. 170.4611.368}}{\text{Rp. 1.655.451.803}} \times 100\% = 10,29\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{\text{Rp. 180.950.585,68}}{\text{Rp. 1.793.860.851,58}} \times 100\% = 10,8\%$$

Hasil analisis diatas yang diukur dengan *net profit margin* pada tahun 2007 sebesar 10,21%. Pada tahun 2008 mengalami peningkatan sebesar 0,23% menjadi 10,44% dan pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 10,29%. Pada tahun 2010 tidak mengalami peningkatan dan penuruanan sama sekali yakni 10,29% dan pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 0,51% menjadi 10,8%. Rasio keuangan tahun 2007 s.d 2011 dinilai baik karena berada dalam standar yaitu 10 s.d 16%.

3.2 Kinerja KUD Ulun Tanjung dari Perspektif Pelanggan

Kinerja KUD Ulun Tanjung diukur dari :

a. Pertumbuhan pelanggan

Pertumbuhan pelanggan dihitung dengan membandingkan jumlah pelanggan tahun sekarang dikurangi jumlah pelanggan tahun lalu dibagi dengan jumlah pelanggan tahun lalu yang dinyatakan dalam persentase. Kinerja Pertumbuhan pelanggan dinilai kurang baik karena setiap tahun selalu mengalami penurunan seperti yang ada pada Tabel 1.

Tabel 1. Pertumbuhan Pelanggan KUD Ulun Tanjung Tahun 2007 s.d 2011

Tahun	Jumlah Pelanggan Periode Sekarang (orang)	Jumlah Pelanggan Periode Lalu (orang)	Pertumbuhan Pelanggan	
			Orang	(%)
2007	4.447	-	-	-
2007-2008	4.436	4.447	- 11	- 0,24
2008-2009	4.433	4.436	- 3	- 0,06
2009-2010	4.287	4.433	- 146	- 3,29
2010-2011	4.264	4.287	- 23	- 0,53
Rata-rata				- 0,82

b. Kepuasan Pelanggan Anggota non Anggota KUD Ulun Tanjung

1. Pelanggan Anggota

Pelanggan anggota KUD Ulun Tanjung sebanyak 35 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi pembentuk kepuasan pelanggan (1) Bukti langsung puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 3,79, (2) Keandalan puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 3,79, (3) Daya tanggap puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 3,86, (4) Jaminan puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 3,88, (5) Empati puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 3,97.

2. Pelanggan Non Anggota Anggota

Pelanggan non anggota KUD Ulun Tanjung sebanyak 30 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi pembentuk kepuasan pelanggan (1) Bukti langsung puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 4,08, (2) Keandalan puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 3,82, (3) Daya tanggap puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 3,9, (4) Jaminan puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 3,86, (5) Empati puas dengan pelayanan KUD dengan skor rata-rata 4,06.

3.3 Kinerja KUD Ulun Tanjung dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja proses bisnis internal diukur menggunakan *manufacturing cycle efficiency* (MCE) :

1. Transaksi Simpanan

Transaksi simpanan dapat dihitung dengan :

$$MCE = \frac{44}{33} = 1,34$$

Hasil analisis transaksi simpanan dinilai telah berjalan efisien karena pengolahan transaksi simpanan lebih besar dari 1. Proses transaksi simpanan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Waktu Standard dan Waktu Realisasi Simpanan KUD Ulun Tanjung

No	Waktu Proses	Waktu Standar (menit)	Waktu Realisasi (menit)
1	Waktu mengisi formulir	10	7
2	Waktu memproses data	12	10
3	Waktu menghitung uang	12	8
4	Waktu untuk mengisi dokumen perjanjian	10	8
Jumlah waktu proses		44	33

Sumber : Koperasi Unit Desa (KUD) Ulun Tanjung dan Hasil Pengamatan

2. Permohonan Kredit

Permohonan kredit dapat dihitung dengan :

$$MCE = \frac{80}{65,83} = 1,21$$

Hasil analisis permohonan kredit dinilai telah berjalan efisien karena pengolahan transaksi simpanan lebih besar dari 1. Proses transaksi simpanan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perbandingan Waktu Standard dan Waktu Realisasi Permohonan Kredit KUD Ulun Tanjung

No	Waktu Proses	Waktu Standar (menit)	Waktu Realisasi (menit)		
			09 Agustus 2012	18 Agustus 2012	20 Agustus 2012
1	Mengisi formulir	12	9	12	8
2	Rapat tim kredit dengan pengurus	14	12	13	10
3	Wawancara calon debitur	15	14	12	12
4	Waktu rapat hasil keputusan	14	13	10	9
5	Waktu penandatanganan dokumen perjanjian	10	8	8	10
6	Waktu pencairan kredit	15	15	10	12
Jumlah waktu proses		80	71	65	61

Sumber : Koperasi Unit Desa (KUD) Ulun Tanjung dan Hasil Pengamatan

3.4 Kinerja KUD Ulun Tanjung dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan :

1. Produktifitas Karyawan

Tolok ukur yang dipakai rasio produktifitas karyawan yaitu persentase perbandingan antara jumlah karyawan pada periode bersangkutan.

$$\text{Tingkat produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Hasil analisis dari tingkat produktifitas karyawan dinilai baik yang ditunjukkan oleh produktifitas karyawan meningkat setiap tahun. Selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Produktifitas Karyawan KUD Ulun Tanjung Tahun 2007 s.d 2011

Tahun	Jumlah Karyawan	Laba Operasional	Produktivitas Karyawan (Rp/orang)	Perubahan (Rp)
2007	31	128.325.207,53	4.139.522,81	-
2008	28	140.112.494,42	5.004.017,64	864.494,83
2009	28	145.310.357,19	5.189.655,61	185.637,79
2010	27	150.163.025,04	5.561.593,51	371.937,9
2011	27	155.674.158,40	5.765.709,55	204.116,04
Rata-rata			5.132.099,82	406.546,64

2. Retensi Karyawan

Tolok ukur yang dipakai rasio retensi karyawan yaitu persentase perbandingan antara jumlah karyawan pada periode bersangkutan.

$$\text{Tingkat retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Hasil analisis dari tingkat retensi karyawan dinilai cukup baik karena jumlah karyawan yang keluar hanya sebanyak 4 orang yaitu pada tahun 2007 dan 2009. Selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Retensi Karyawan KUD Ulun Tanjung Tahun 2007 s.d 2011

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Karyawan yang Keluar (orang)	Retensi Karyawan (%)
2007	31	3	3,22
2008	28	0	0.00
2009	28	1	3.57
2010	27	0	0.00
2011	27	0	0.00
Rata – rata			1,34

3. Kepuasan Karyawan

Jumlah sampel responden karyawan KUD Ulun Tanjung sebanyak 14 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi pembentuk kepuasan karyawan (1) Kerja secara mental puas dengan skor rata-rata 3,94, (2) Ganjaran puas dengan skor rata-rata 4,07, (3) Kondisi kerja puas dengan skor rata-rata 4,01, (4) Rekan kerja puas dengan skor rata-rata 4,14, (5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan puas dengan skor rata-rata 4,02.

3.5 Kinerja KUD Ulun Tanjung Secara Komprehensif Berdasarkan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Tabel 6. Kinerja KUD Ulun Tanjung Tahun 2007 s.d 2011 Secara Komprehensif Berdasarkan Empat *Balanced Scorecard*

No	Perspektif	Aspek	Rata-rata		Kinerja
1	Keuangan				
	• Rasio Likuiditas	<i>Current Ratio</i>	135,21	150 s.d 184	Kurang Baik
	• Rasio Solvabilitas	<i>Total Assets to Debt Ratio</i>	127,54	150 s.d 210	Kurang Baik
	• Rasio Rentabilitas	<i>Net Profit Margin</i>	10,8	10 s.d 16	Baik
2	Pelanggan				
	• Pertumbuhan Pelanggan	Jumlah Pelanggan	0,82	-	Kurang Baik
	• Kepuasan Pelanggan Anggota	Bukti Langsung Keandalan	3,79	3,4 - 4,2	Puas
		Daya Tanggap	3,79	3,4 - 4,2	Puas
		Jaminan	3,86	3,4 - 4,2	Puas
		Empati	3,88	3,4 - 4,2	Puas
	• Kepuasan Pelanggan Non Anggota	Bukti Langsung Keandalan	3,97	3,4 - 4,2	Puas
		Daya Tanggap	4,08	3,4 - 4,2	Puas
		Jaminan	3,82	3,4 - 4,2	Puas
		Empati	3,9	3,4 - 4,2	Puas
			3,86	3,4 - 4,2	Puas
			4,06	3,4 - 4,2	Puas
3	Proses Bisnis Internal				
	• Transaksi Simpanan	MCE	1,34	1	Efisien
	• Permohonan Kredit	MCE	1,21	1	Efisien
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan				
	• Produktifitas Karyawan	Pendapatan Bersih	Rp. 5.132.099,82	-	Baik
	• Retensi Karyawan	Perputaran Karyawan	1,34	-	Cukup Baik
	• Kepuasan Karyawan	Kerja Secara Mental	3,94	3,4 - 4,2	Puas
		Ganjaran	4,07	3,4 - 4,2	Puas
		Kondisi Kerja	4,01	3,4 - 4,2	Puas
		Rekan Kerja	4,14	3,4 - 4,2	Puas
		Keseuaian Kepribadian dengan Pekerjaan	4,02	3,4 - 4,2	Puas
Kesimpulan : Secara Umum Kinerja KUD Ulun Tanjung					Cukup baik

4 Kesimpulan

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan simpulan yang dapat ditarik dari penelitian di KUD Ulun Tanjung tahun 2007 s.d 2011 adalah.

1. Perspektif keuangan menggunakan rasio likuiditas, diukur dengan *current ratio*, rasio solvabilitas dengan *total assets to debt ratio* kurang baik, rasio rentabilitas dengan *net profit margin* baik.
2. Perspektif pelanggan diukur dengan tingkat pertumbuhan pelanggan adalah kurang baik, dan tingkat kepuasan pelanggan anggota maupun non anggota adalah puas.
3. Perspektif proses bisnis internal dengan *manufacturing cycle efficiency* proses transaksi simpanan dan permohonan adalah efisien.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan produktifitas karyawan adalah baik, dan retensi karyawan adalah cukup baik.
5. Berdasarkan empat perspektif balanced scorecard yaitu, perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meskipun ada tiga aspek menunjukkan kinerja kurang baik dan satu aspek menunjukkan kinerja cukup baik, tetapi secara umum kinerja KUD Ulun Tanjung menunjukkan kinerja yang cukup baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Karni, Widya. 2011. *KUD Setia Nagari Selayo Kecamatan Kubug Kabupaten Solok*. Skripsi. Fakultas Pertanian Universitas Andalas, Padang.
- Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung. 1984. *Sejarah Singkat Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung*. Kerobokan.
- Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung. 2007 s.d 2011. *Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus KUD Ulun Tanjung*. Kerobokan.
- Rupa, I Wayan. 2009. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Koperasi Usaha Agribisnis Terpadu (KUAT) Subak Guama di Tabanan*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana, Denpasar.